**병원의 미래, 클리블랜드 클리닉**

**“세계 최고의 의료시스템” 10년 혁신 스토리   
전 세계 병원들은 왜 클리블랜드 클리닉에 주목하는가!**  
  
오늘날 전 세계의 수많은 보건의료 리더들과 관계자들은 클리블랜드 클리닉이 지난 10여 년간 이룩해낸 놀라운 의료 혁신과 탁월한 병원경영 기법을 배우기 위해 오하이오 주 본원을 내방하고 있다.   
  
클리블랜드 클리닉 본원과 8개의 커뮤니티 병원, 16개의 가정건강센터, 플로리다, 토론토 및 아부다비 클리블랜드 클리닉 등으로 구성된, 연 매출 60억 달러가 넘는 거대한 의료시스템으로서 클리블랜드 클리닉은 《US News & World report》 지의 2014~2015년 미국 병원 평가 결과, 심장 질환 분야 20년 연속 1위, 순환기와 비뇨기 분야 1위, 당뇨 및 내분비, 소화기, 신장, 류머티즘 분야 2위, 부인과, 정형외과, 호흡기 분야 3위를 차지하는 등 “세계 최고의 의료시스템” 중 하나로 평가받고 있다.  
  
클리블랜드 클리닉은 다학제적 협진의 활성화, 진료과 중심에서 인스티튜트 체제로의 전환, 임상진료 지침 개발, 전자의무기록 시스템 구축과 같은 의료 혁신뿐만 아니라 ‘레드 코트’, ‘치료견’,’ 환자경험 대회’ 같은 환자와 공감하고 소통하는 다양한 프로그램을 도입함으로써 환자중심 의료의 새로운 지평을 열어가고 있다.   
  
  
**클리블랜드 클리닉 부흥의 주역, 토비 코스그로브 병원장이 쓴 의료 혁신의 전략과 미래**  
  
토비 코스그로브 병원장은 2004년 취임 이후, 10여 년간 클리블랜드 클리닉의 혁신을 주도해왔다. 심장외과 전문의로서 세계 최초로 최소 침습 혈관수술을 하는 등 22,000건이 넘는 수술을 집도했다. 의사 출신인 그는 어떻게 해야 작지만 강한 수술팀을 만들 수 있는지, 병원의 전체 시스템은 어떠해야 하며, 보다 인간적인 의료가 무엇인지 누구보다도 잘 알고 있다.   
  
코스그로브 원장의 리더십 하에 클리블랜드 클리닉은 더 효과적이고 인간적이며, 적정한 비용으로 환자들을 치료할 수 있는 방법을 끊임없이 모색해왔다. 의사들과 지원 인력들을 인스티튜트 중심으로 재조직하고, 협력과 혁신을 추구하고, 환자경험을 중시하며, **치료보다는 건강관리(wellness)**에 역점을 둠으로써 **의료의 질 개선과 비용 절감을 동시에 이루어냈다**. 환자들에게는 병원을 찾는 일이 보다 즐겁고 정서적으로 치유가 되는 경험이 되게 하였다. .   
  
코스그로브 원장은 이 책에서 클리블랜드 클리닉이 시도해 온 다양한 의료혁신 방안과 경험들을 설명하면서 병원과 보건의료의 미래가 될 중요한 대안들을 제시하고 있다.   
  
**다학제적 협진과 인스티튜트 체제: 환자중심 의료의 핵심**  
  
언제라도 대동맥이 산산조각 날 위험을 안고 살던 마판증(Marfan syndrome) 환자인 만삭의 임산부가 한밤중에 응급실을 찾았다면, 클리블랜드 클리닉은 어떻게 대응할까?   
  
클리블랜드 클리닉에서는 촌각을 다투는 상황에서 외과, 심장외과, 산과 전문의로 구성된 통합 진료팀이 환자를 맞을 것이다. 먼저 환자를 안정시키고 상태를 파악한 후, 재빨리 수술실로 옮겨 대동맥 출혈을 막고 인공 심폐기를 부착할 것이다. 그와 동시에 산과 의사는 응급 제왕절개로 아기를 끄집어낼 것이다. 태아에 대한 검사가 진행되는 동안 외과, 마취과, 의료기사, 간호사 등으로 구성된 심혈관팀은 산모의 수술 계획을 상의한 후 즉시 대동맥 수술에 들어갈 것이다.   
  
**클리블랜드 클리닉에서는 10여 개 분야의 전문가들이 모여 어렵고 복잡한 수술을 성공시키는 일이 결코 드물지 않다.** 군더더기 없는 완벽한 협력으로 놀라운 결과가 매일매일 일어나고 있는데, 이것이 바로 **팀 진료 또는 다학제적 협진 모델**이라 부르는 것이다. 그리고 이러한 팀 진료 모델을 뒷받침해주는 것이 질병에 기초한 **인스티튜트 체제**이다.   
  
**클리블랜드 클리닉은 2008년에 조직 구분의 기본 단위인 진료과를 없애고, 27개의 임상, 연구, 교육 및 지원 인스티튜트로 전환**했다. **질병에 초점을 맞춘 인스티튜트 덕분에 환자들은 의사를 찾아다니지 않고도 한 곳에서 필요한 진료를 모두 받을 수 있으며, 의사들은 물리적 혹은 전문영역 간 장벽을 넘어 새로운 치료법 개발을 위해 협력할** 수 있게 되었다.  
예를 들어, 방광, 콩팥, 비뇨기, 생식기관은 긴밀하게 연결되어 있기 때문에 클리블랜드 클리닉은 비뇨기과와 신장내과를 하나의 인스티튜트 (비뇨ㆍ콩팥 인스티튜트)안에 두고, 이들을 타우식(Taussig) 암 인스티튜트, 영상 인스티튜트, 산부인과 및 여성 건강 인스티튜트 등의 의료진과 연계해 놓았다.   
  
**전자의무기록 시스템과 빅 데이터: 더 향상되고 더 안전해진 의료**   
  
**미국에서 가장 광범위한 전자의무기록 시스템을 구축**해놓은 클리블랜드 클리닉은 오래전부터 진료 데이터를 중시해왔다. 전자의무기록 시스템은 오하이오, 플로리다, 네바다, 캐나다, 아부다비 등 75개 지역에 있는 클리블랜드 클리닉의 의사, 간호사 및 기타 의료진들을 연결해준다. 의료진은 언제 어디서든 환자의 기록을 볼 수 있고 환자들도 언제든 자신의 의료 기록에 접근할 수 있다.   
  
전자의무기록 시스템은 언제 특정 검사의 오더를 낼지 또는 어떤 방법으로 치료할지에 대한 안내를 해줌으로써, 의료진의 임상 결정을 지원한다. 또한 처방 약물 간 상호작용의 위험성에 대해서도 자동으로 통고해준다.  
전자의무기록은 임상 연구를 위한 중요한 자료가 되고 있다. 2012년의 경우, 등록 자료를 이용해 클리블랜드 클리닉 심장흉부 수술 연구진들은 111편의 논문과 3권의 책을 내놓았다. 전자의무기록에 기반한 빅 데이터는 임상 결정을 지원할 뿐만 아니라 진료 프로세스의 개선을 용이하게 함으로써 의료의 질을 향상시킨다..   
  
**공감적 치료와 환자경험: 몸과 마음을 치유하는 경험으로서의 의료**   
  
의사들은 의료의 질을 임상적 결과, 즉 완치율, 완화율, 합병증 발생률 등의 측면에서 인식해왔다. 하지만 이는 치료에 따른 몸 상태를 보여주는 반쪽짜리 지표에 불과하다. 의료 과정에서 환자들이 느끼는 다양한 감정들이 고려되어야 하며, 이것이 바로 환자경험(patient experience)이다.   
  
2006년 클리블랜드 클리닉은 몸뿐만이 아니라 환자에 대한 전인적인 치료를 제공하고자 환자경험을 최우선 전략으로 정하고 **환자경험 전담 부서(Office of Patient Experience)를 신설했으며**, 매년 전 구성원이 참여하는 환자경험 대회를 개최하고 있다. **‘환자 우선’**이라는 클리블랜드 클리닉의 목표는 다른 병원보다 높은 수준의 클리블랜드 클리닉만의 환자경험을 만들어내는 것을 의미하게 되었고, 공간이나 음식과 같은 물리적 요소뿐만 아니라, 의료진들이 환자들과 잘 소통하고 공감하기 위한 서비스의 변화가 추진되었다. 환자경험에 초점을 맞추면서 클리블랜드 클리닉은 기술적으로 뛰어난 의료를 제공할 뿐만 아니라 환자의 정신과 영혼에까지 관심을 기울여주는 병원을 지향하고 있다.  
  
이제 **의료기관들은 뛰어난 의술과 함께 물리적, 정서적 감동을 제공해야만 한다. 점점 더 환자들은 임상적 예후뿐 아니라 공감을 보여주고 환자중심의 뛰어난 서비스를 제공할 수 있는 능력을 기준으로 의료기관을 평가하게 될 것이다**.   
  
한국의 의료계는 클리블랜드 클리닉에서 무엇을 배울 것인가  
  
비록 우리나라의 의료 환경과는 무척 다른 미국의 이야기지만, 클리블랜드 클리닉의 기본 정신과 지향하는 방향은 한국의 병원들과 정확히 일치한다. **병원은 환자들에게 최적의 진료를 가장 안전한 방법으로 제공하여 그들의 건강을 회복시켜줄 사명이 있다.** 이를 위해서는 **협업, 임상 진료지침 수립, 전자의무기록 시스템 구축, 질 향상과 환자 안전 활동을 중요하게 여기는 조직 문화가 필수적**이다. 이 과정에서 **환자들의 경험에 초점을 맞춰 환자들과 공감하면서 병원의 프로세스를 개선**해 나간다면, 우리의 병원들도 환자와 사회로부터 신뢰를 받으면서 성장할 수 있을 것이다.   
  
변화와 혁신에 대한 강한 신념, 협업을 통한 끊임없는 의료의 질 향상 노력이 오늘의 클리블랜드 클리닉을 만들었듯이, 우리의 병원들도 환자들의 신뢰를 회복하고 현재의 위기 상황을 타개하기 위해 자신만의 개선과 혁신을 시작해야 한다. 『병원의 미래 클리블랜드 클리닉』 은 우리의 병원과 보건의료 관계자들이 그러한 변화와 혁신을 위한 여정을 시작하는 데 있어 중요한 통찰과 대안들을 제공해 줄 것이다.   
  
**추천의 글**  
  
변화와 혁신에 대한 강한 신념, 협업을 통한 끊임없는 의료의 질 향상 노력이 오늘의 클리블랜드 클리닉을 만들었다. 이 책은 클리블랜드 클리닉이 세계에서 가장 신뢰받는 병원으로 성장하게 된 과정을 감동적으로 기술하고 있다. 병원에서 의료서비스를 제공하고 있는 의료인들과 병원 경영자들, 한국 보건의료의 정상화에 관심이 있는 사람은 모두 이 책을 읽어보기를 바란다.  
- 서울아산병원 병원장 박성욱  
  
2012년 3월 연세의료원 주요 보직자들이 방문단을 구성하여 클리블랜드 클리닉을 방문했을 정도로 클리블랜드 클리닉의 병원경영 기법은 새롭고, 혁신적이며, 선도적이라는 평가를 받고 있다. 코스그로브 원장은 위대한 통찰력과 새로운 관점을 가지고 의료계의 미래와 해결책을 제시해왔다. 이 책이 병원을 경영하고 있는, 혹은 앞으로 병원을 경영할 의사와 행정가들이 꼭 한번쯤 읽어 “환자중심의 병원”이라는 최종 목적지로 가는 디딤돌이 될 것으로 기대한다.  
- 연세대학교 의무부총장 겸 의료원장 정남식  
  
이 책에는 의료 혁신을 위하여 클리블랜드 클리닉이 10년간 노력한 치열한 과정이 생생하게 담겨 있다. 현대 의료 역사에 남을 만한 혁신을 이루어 나가고 있는 클리블랜드 클리닉의 성장 전략과 과정의 기록을 우리나라 의료계를 포함하여 보건의료 정책이나 헬스케어 산업과 연관이 있는 모든 분들께서 꼭 읽어보시기를 권한다.  
- 삼성서울병원 병원장 송재훈  
  
놀라운 책이다. 한국 병원의 미래 모습이 클리블랜드 클리닉에 오롯이 담겨 있다. 병원 경영이 무엇이며 내일의 의료 경영이 어떠해야 하는지 단적으로 보여주는 책이다. 아울러 병원 경영자로서의 본 모습과 역할을 생동감 있게 보여주는 이 책은 더 나은 의료 경영을 꿈꾸는 이에게는 놓칠 수 없는 필독서가 될 것임을 확신한다.  
- 전 연세대학교 교수 김재수